

ПРОБЛЕМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

УДК 338.2

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРИМЕНЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Абдрахманова Айгуль Ашимовна, старший преподаватель
Казахско-русский международный университет, Республика Казахстан**
Abdrakhmanova Aygul Ashimovna, Senior Lecturer, Kazakh-Russian international
university, Republic of Kazakhstan, Aktobe, aaaigul0508@mail.ru

Аннотация. Повышение значимости организационно-управленческих факторов в современных условиях в ряде зарубежных стран становится одним из направлений развития предприятия. Эффективность производства и степень удовлетворения потребителей определяют качество управления.

Ключевые слова: управление, эффективность управления, повышение эффективности менеджмента, персонал компании.

Проблематичность реформирования системы менеджмента в странах постсоветского пространства стоит особенно остро; не достаточно изучена эволюция управления. Отмечается, что за рубежом, пристально занимаются проблемами организации менеджмента на предприятии и, как следствие, в этих странах имеет место высокая степень эффективности деятельности и удовлетворенности потребителей [1, с. 158].

Однако существует проблема, заключающаяся в неспособности отечественных компаний перенимать опыт лучших иностранных компаний.

В основе данной проблемы лежат два основных фактора:

- специфика отечественного рынка;
- возможности самого предприятия.

Однозначно, возникает необходимость изучения лучшей мировой практики управления предприятием.

Отметим, что комбинация проработанных этими школами принципов стали основой системы менеджмента качества, реализованной в последствии компанией Тойота, а в дальнейшем ставших концепцией «lean manufacturing» («бережливое» производство).

Вследствии усложнения бизнес-процессов на производстве возникла необходимость в новых формах управления, это и послужило толчком к реализации концепции «бережливое» производство во второй половине прошлого века.

Изначально термин «lean manufacturing» (или «lean production») предложил Д.Крафчик, в ходе проведения анализа лидерства японских автомобилестроителей над американскими [2]. В концепции «бережливое» производство обобщены подходы к производственной системе компании Тойота, которые разрабатывались более 26 лет Т.Оно и С.Синго.

Выделяют два подхода к концепции «бережливое» производство [3, с. 119].

Автор первого подхода Т.Оно понимал под «бережливым» производством концепцию управления, диаметрально противоположную массовому производству

(«Фордизму»). Сокращение длительности производственного цикла путем избавления от действий, не улучшающих потребительскую ценность продукции, легло в основу концепции.

Второй подход наоборот уделяет внимание не производственному процессу, а возможностям развития персонала на перспективу.

Считаем, что оба этих подхода должны применяться на предприятии и опыт многих зарубежных компаний свидетельствует о том, что успешными были именно те предприятия, которые внедряли разработанные рекомендации сразу двух подходов.

Отметим, что концепция «бережливое» производство получила широкое распространение не только в Японии, но и в США и Великобритании, однако для этого странам потребовалось более 20 лет для внедрения этого подхода. При этом, государство компенсировало от 50 до 100% стоимости обучения персонала компаний.

Самым сложным для высшего менеджмента компании, как показывает мировой опыт, является определение процесса, модернизацию которого требуют реалии рынка.

Шаблонное использование отечественными компаниями зарубежного опыта повышения эффективности менеджмента приводит к массовым ошибкам, что не в последнюю очередь зависит от недостатка внимания к вышеизложенному требованию.

В общем виде типичные ошибки отечественных компаний можно свести в две категории.

1. Копирование опыта управления успешных компаний прошлого века.

В данном случае не учитывается тот фактор, что процессы управления отечественных и иностранных компаний принципиально различны по уровню. Отечественные компании сегодня решают задачи другого уровня, которые зарубежными компаниями были решены еще в 70-80 гг. прошлого века. В частности такие задачи как, разработка стандартов продукции, разделение ресурсов, концентрированность высшего руководства, применение новых стандартов в организации бухгалтерского учета.

2. Игнорирование существенного воздействия на управленческую деятельность принципов советской культуры управления.

В данном случае специфичным для отечественных компаний является ориентация на деятельность только при стабильном спросе, использование валовых показателей, наличие организационных структур нескольких уровней, недооценка значимости управленческого учета.

Опираясь на мировой опыт можно однозначно отметить, что наиглавнейшим фактором, повышающим конкурентоспособность и стабильность компании, является профессиональное обучение кадров. До 80% успех компании зависит от желания коллектива повышать свою квалификацию и возможностей компании обучать свой персонал.

Быстроизменяющаяся внешняя среда, устаревание накопленных знаний, появление новых технологий производства продукции требуют от компаний периодического обновления профессиональных знаний персонала. К тому же подлежат изменению и принципы управления персоналом.

Информатизация общества привела к появлению социальной группы, осуществляющей специфическую деятельность, основанную на «знании о знании».

Применительно к организации менеджмента в отечественных компаниях налицо главная проблема – низкая подготовленность топ-менеджеров, решение которой заключается в разумном применении опыта зарубежных компаний.

В настоящее время у отечественных компаний имеется свободный доступ к накопленным знаниям в области управления, которые помогут повысить эффективность деятельности компаний. Однако одно только копирование опыта иностранных компаний (японских, американских и т.д.) не сможет дать желаемого результата, поскольку менеджменту отечественных компаний нужно провести анализ собственных неудач, понять логику действий зарубежных компаний, ощутить собственное состояние и определить свой путь дальнейшего развития.

Конечно, в мировой практике имеют место различные модели управления, отечественные компании пока не могут четко выбрать конкретную модель управления для своей фирмы. Обычно высшее руководство даже не задумывается об этом.

Чаще всего на практике имеет место два случая.

Крупные компании часто применяют американскую модель управления, по причинам превалирования в уставном фонде иностранного капитала, а на западе как раз таки используют чаще всего американскую модель. В таких компаниях за каждым сотрудником четко закреплена определённая функция. Однако, в отечественных компаниях работников эксплуатируют сильнее, чем за рубежом, при минимуме социального пакета.

В условиях, когда работник должен постоянно подтверждать свои способности и качество выполнения порученных заданий, рост по карьерной лестнице происходит быстрее, при этом шанс лишиться рабочего места достаточно высок. На мотивацию работника негативно влияет отсутствие уверенности в завтрашнем дне и сохранении рабочего места.

Мелкие фирмы как таковые не придерживаются конкретной модели управления, могут иметь место элементы как американской, так и японской моделей. Особенность мелких фирм является то, что за одним сотрудником закреплено множество обязанностей. Как и в крупных компаниях, положение сотрудников нестабильно. Формальное использование элементов американской модели (завышенные требования при найме персонала) часто не способствует повышению эффективности управления фирмой.

При определении модели управления менеджменту фирмы необходимо придерживаться следующих, основанных на практическом опыте зарубежных компаний по формированию кадрового потенциала, аспектах:

- стратегия развития компании;
- специфика деятельности компании;
- особенность местного рынка труда;
- корпоративная культура компании.

Основным методом в практике управления кадровым потенциалом на современных предприятиях является обучение. Обучение позволяет развивать персонал, мотивировать его и снижать текучесть кадров.

Особенно распространены в настоящее время, как в отечественных, так и в зарубежных компаниях следующие методы:

- постоянное обучение по специально разработанным программам компании. В ТНК, таких как IBM повышению квалификации выделяется до 5% рабочего времени;

- применение элементов наставничества, когда более опытный сотрудник обучает другого непосредственно на рабочем месте;
- направление сотрудников на обучение в учебные центры по специальным программам (например, MBA, DBA) [4].

В крупных отечественных компаниях происходит постоянное совершенствование внутренней системы управления. Высший менеджмент компании не так давно осознал и рассчитал часть прибыли, которую может внести сотрудник, прошедший обучение.

Однозначно, в странах постсоветского пространства, как в Казахстане, так и в России лишь небольшая часть крупного бизнеса осуществляет подготовку и обучение своего персонала.

Основная проблема, на наш взгляд заключается в следующем:

- отсутствие возможностей у компаний проводить обучение в специализированных центрах (как их еще называют корпоративные университеты);
- почти полное безразличие со стороны государства в решении этой насущной проблемы;
- отсутствие собственных наработок в данном направлении (шаблонное копирование зарубежного опыта управления).

По мнению многих ученых-практиков, отечественным компаниям необходимо организовать разработку собственных программ обучения в корпоративных университетах, которые будут опираться на сложившиеся в компании традиции и корпоративные нормы. При всем кажущемся негативном советском прошлом, лучше не нужно жестко искоренять сформированные в те времена методы управления, поскольку это в некоторой степени болезненно отразится на кадрах более преклонного возраста, но ко всему прочему, обладающих неоценимыми знаниями и опытом.

В завершении можно констатировать, что описанное в рамках статьи, это лишь часть проблемы. Для решения вопросов повышения эффективности управления, необходимо провести критический анализ управления как на уровне предприятия, так и на уровне отрасли, в которой предприятие функционирует. Кроме того, необходимо развить навыки принятия решений в условиях современной реальности, в частности отсутствия стабильности и социальной неопределенности.

Актуальность применения мирового опыта управления фирмой в последние годы особенно остро ощущается. В России, да и в Казахстане остро ведутся споры по поводу применения опыта зарубежных стран или же возможностей делать попытки по накоплению собственного опыта. Односложно ответить на этот вопрос нельзя. Думается, нужно найти компромисс и применять на практике самое лучшее из имеющегося на данный момент.

Однозначно, нужно анализировать и изучать опыт зарубежных компаний в области повышения эффективности управления. Не осмыслив и изучив накопленный на сегодняшний день опыт зарубежных стран в области управления предприятием, невозможно приступить к созиданию собственной системы менеджмента предприятия.

За 30 лет независимости и рыночных отношений в Казахстане уже накоплен собственный опыт управления предприятиями, в основе которого лежит советская модель управления. Этот опыт специфичен и определенно отличается от зарубежного, поскольку наша республика и соответственно бизнес-среда находятся в иной социально-экономической и политической ситуации. Немаловажным, на

наш взгляд, является и особенностью восточного менталитета, которая однозначно имеет место в организации управления предприятием.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Филонов А. Термину «Lean Production» – 25 лет. Некоторые размышления о появлении на свет статьи Джона Крафчика. [Электронный ресурс]. URL: http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=548&catid=38&Itemid=90
3. Арсенова Е.А., Николаева Т.Ю. Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле Россия» // Стратегические решения. Риск-менеджмент. – 2018. – №1. – С. 119-133.
4. Гончаров И.В. Анализ зарубежного опыта управления и оценка его использования в России. [Электронный ресурс].URL: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/5598-2012-12-22-10-53-07>